

SITUAÇÃO-PROBLEMA 4

Estamos no ano de 1962 e você é um consultor que acaba de ser contratado por uma empresa industrial situada nos Estados Unidos da América. Na sala, além do presidente e você, estavam o gerente de O&M, o gerente de RH e o gerente de produção.

O gerente de “Organização e Métodos - O&M” iniciou argumentando que a racionalização realizada pelo seu pessoal no setor de pinturas fora um sucesso, pois com a padronização dos métodos de trabalhos e controle dos tempos, o custo de pintura de cada peça recuara 30%. Os operários reconheciam as boas condições do ambiente de trabalho, especialmente os novos sistemas de ventilação e iluminação.

O gerente de “Recursos Humanos – RH” discordava dos bons resultados proclamados pelo gerente de O&M, dizendo que ele não estava calculando os custos de lidar com o pessoal, os quais tinham aumentado muito após a racionalização. A taxa de absenteísmo do setor pulara de 10% para 40% e a rotatividade aumentou em 10%; além da ocorrência de vários casos de alcoolismo e de agressão. No seu entender, a racionalização isolou os trabalhadores em tarefas parcelares e isto era antinatural. A ação principal deveria ser o reconhecimento dos líderes informais “deles” e trazê-los para o “nosso” lado, pois fariam o papel de enquadrar os trabalhadores nas normas da empresa sem que tenhamos que nos desgastar.

O gerente da produção contemporizava, admitindo os ganhos de produtividade advindos da racionalização, mas observando que além dos problemas citados pelo gerente de RH, o aumento de produtividade trouxe problemas de acúmulo de peças no setor de montagem e da necessidade de hora-extra na estampagem para atender a nova demanda do setor de pinturas. Ele lembrou que estas considerações não foram levantadas antes da mudança.

O presidente pergunta a você qual é o problema da situação apresentada e que solução você proporia.